



MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

MARKETING MANAGEMENT DE UMA MNE NA INDÚSTRIA
COSMÉTICA: PORTUGAL VS. OUTRAS FILIAIS
BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DA ESTANDARDIZAÇÃO/ADAPTAÇÃO

JOANA RITA MEDINA GÓIS

ORIENTAÇÃO

PROF. DR. VITOR DUARTE CORADO SIMÕES

CONSTITUIÇÃO DO JÚRI

PRESIDENTE: PROF. DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

VOGAIS: PROF. DR. VITOR DUARTE CORADO SIMÕES

PROF. DOUTORA MARIA FERNANDA PARGANA ILHEÚ

DEZEMBRO - 2012

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Vitor Corado Simões, pela permanente dedicação e incomparável apoio na orientação deste trabalho.

A todas as pessoas directa e indirectamente relacionadas com a empresa estudada e que de alguma forma contribuíram para a construção do caso, os meus mais sinceros agradecimentos. Sem os seus *inputs*, não teria sido possível realizar este trabalho.

Finalmente, agradeço especialmente à minha família, amigos e colegas de mestrado, e ao meu namorado, Nuno Coelho, por partilharem e compreenderem todos os esforços e indisponibilidade ao longo do último ano.

RESUMO

Não existe consenso na literatura quanto à opção entre estandardização ou adaptação de estratégias, sendo o seu equilíbrio tão complexo quanto crucial na gestão de operações internacionais. Também escassos são os estudos efectuados no âmbito de empresas de venda directa. Servindo-se sobretudo de questionários e entrevistas, o presente estudo de caso aborda o modo como uma empresa multinacional da indústria cosmética, a operar sob um modelo de venda directa, articula práticas estandardizadas e adaptadas de gestão da cadeia de abastecimento, sobre uma estrutura própria de relações em rede. Concluimos que essas duas esferas influenciam a partilha e integração de conhecimento local e global, reflectindo-se ciclicamente no desenho de estratégias e relações futuras.

Palavras-chave: adaptação, estandardização, gestão de conhecimento, multinacional, subsidiárias, gestão da cadeia de abastecimentos, venda directa.

ABSTRACT

Extant literature is far from a consensus regarding standardization versus adaptation. However, this is a complex and crucial balance in international operations management. Research on direct selling business models is also scarce. Based on questionnaires and interviews, the present piece of research shows how a MNE in the cosmetics industry, operating under a direct sales model, combines standardized and adapted practices in supply chain management on top of specific network relationships. The findings of this research connect standardization/adaptation and the parent-subsidary structure to the process of knowledge management in the MNE network. The interplay among these factors is continuously re-shaping future developments of global and local strategies and relationships.

Keywords: adaptation, direct selling, knowledge management, multinational, standardization, subsidiaries, supply chain management.

Índice

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO / ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS	VI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Estandarização versus Adaptação de Estratégias	3
2.1.1. Um leque de possibilidades	3
2.1.2. Orientação estratégica e tomada de decisão	4
2.1.3. Impactos na estrutura organizativa	4
2.2. Relação entre Casa-Mãe e Subsidiárias	5
2.2.1. Perfis de estruturação da rede EMN	5
2.2.2. Modos de coordenação enquanto herança administrativa	6
2.2.2.1. Multiplicidade de papéis das subsidiárias	7
2.2.2.2. Papel agregador da casa-mãe	7
2.2.3. Modos de cooperação internacional	8
2.2.4. Iniciativas das subsidiárias: equilibrar autonomia e controlo	8
2.2.5. Equilíbrio relacional da EMN em ambiente cooperativo	9
2.3. Melhores Práticas e Partilha de Conhecimento	9
2.3.1. Conhecimento além-fronteiras: gerir valor	9
2.3.1.1. Coopetição na rede EMN	11
2.3.1.2. Interacção e inércia	11
2.3.1.3. Proactividade das subsidiárias	12
2.3.2. O desafio de integrar competências da empresa	12
2.4. <i>Supply Chain Management</i>	13
2.4.1. O lugar da <i>Supply Chain</i> nas estratégias internacionais	13
2.4.1.1. Métricas de competitividade	13
2.4.1.2. Gerir processos em rede	14
2.4.2. Processamento de encomendas	14
2.5. Venda Directa	15
2.5.1. Caracterização	15
2.5.2. Tipologias de clientes: revendedor e cliente final	15
2.5.3. Venda directa como adaptação de estratégias	16
2.6. Conclusões	16
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	18

4. MÉTODO	19
4.1. Justificação do método escolhido	19
4.2. Recolha de informação	21
5. ESTUDO DE CASO – EMPRESA <i>BESTBEAUTY</i>	22
5.1. Sistemas de Informação e Comunicação (SIC)	22
5.1.1. O primado do <i>Website</i>	22
5.1.2. Outros SIC	23
5.2. Previsões de Vendas e Produtos <i>Out-of-Stock</i> (OOS)	24
5.2.1. Stocks: da previsão à realidade	24
5.2.2. Gestão de impactos	25
5.3. A subsidiária Portuguesa	27
6. DISCUSSÃO DO CASO	29
6.1. Conjugação de standardização/adaptação	29
6.2. Relacionamento na rede e partilha de conhecimento	30
6.3. Resultados da gestão de conhecimento no desempenho local	31
7. CONCLUSÕES	33
7.1. Principais conclusões	33
7.2. Limitações	33
7.3. Sugestões para investigação futura	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXO I – Gráficos	38
ANEXO II – Questionário Online (versão portuguesa)	40

Índice de Tabelas e Figuras

TABELA 1 – Resumo comparativo de métodos de coordenação na EMN	6
TABELA 2 – Resumo comparativo do trabalho de 3 autores sobre estudos de caso enquanto metodologia de investigação	20
FIGURA 1 – Enquadramento das práticas da <i>BestBeauty</i> no eixo da estandardização/adaptação	30

1. Introdução

Numa envolvente cada vez mais globalizada, o senso comum poderia sugerir a existência de práticas de gestão universais, adoptadas internacionalmente como soluções milagrosas. Tal assumpção é perigosa e pode levar empresas a sobreestimar projectos internacionais (Ghemawat, 2001): à medida que as empresas expandem operações para novos mercados, deparam-se com contextos e características específicas de cada país ou região; e ao não existirem duas empresas iguais, desenvolve-se um amplo leque de mecanismos para enfrentar envolventes em mutação (Bartlett e Ghoshal, 1989).

Embora para algumas vertentes da actividade empresarial a escolha entre standardizar ou adaptar estratégias seja clara, noutros casos impõem-se estratégias híbridas. Todas são dinâmicas – embora graduais, pois têm de ultrapassar inércia e resistência – decorrendo da evolução da empresa, e também moldando-a (Virvilaite, Seinauskiene e Sestokiene, 2011). Se considerarmos este dilema no contexto da EMN¹, multiplicamos a complexidade por quantos mercados onde a empresa actue; cada subsidiária irá redesenhando o seu papel em função dos seus recursos e competências internas, aliados a vantagens externas de localização (Rugman, Verbeke e Yuan, 2011), trazendo variadas consequências à empresa. Até onde pode a empresa aplicar estratégias standardizadas, e quando deve adaptar-se ao contexto local? Que estruturas organizativa e de relacionamentos serão mais vantajosas para partilhar na rede EMN melhores práticas e conhecimento resultantes da adaptação a contextos? De que forma a rede de relações estabelecida entre a casa-mãe e subsidiárias sustenta estes processos? Em termos de relevância teórica, são questões amplamente exploradas para as quais não existe consenso.

As várias questões que decorrem da teoria orientam os objectivos do presente trabalho, sendo enquadradas na realidade de uma EMN específica. Serão abordadas:

- Estandardização e adaptação de estratégias, para enquadrar a actuação das empresas em função das suas características e ajustamentos aos contextos onde operam. Pretende-se compreender as estruturas e decisões numa EMN, em cada subsidiária e na gestão da rede;
- Relações casa-mãe/subsidiárias, que moldam o comportamento dos intervenientes na rede EMN. O objectivo é analisar a evolução, organização e potencial da empresa, e contributos das subsidiárias e casa-mãe nesse percurso;

¹ Empresa Multinacional

- Melhores práticas e partilha de conhecimento, procurando analisar a importância da sua correcta gestão na criação e retenção de valor, para consolidar e alavancar competências e saberes de origens distintas com vista a um fim comum.

Dada a abrangência do enquadramento, este trabalho assumirá a forma de estudo de caso, abordando apenas alguns aspectos da *Supply Chain*² de uma EMN de venda directa de cosméticos. Assim, serão ainda relevantes dois outros temas:

- *Supply Chain Management*, sendo a sua gestão actualmente encarada como factor de sucesso em determinadas indústrias;
- Venda Directa, uma vez que este trabalho abordará os aspectos referidos anteriormente no contexto de uma empresa a operar sob este modelo.

Este trabalho tem como fontes informação pública, a casa-mãe, e um painel *online* com representantes de vendas de vários países. Esta conjugação permite comparar procedimentos em mercados diferentes, e seus benefícios, problemas e inconsistências.

Após exposição do suporte teórico para o presente estudo, das questões de investigação e metodologia, será construído o estudo de caso e conclusões subsequentes.

² Cadeia de Abastecimentos

2. Revisão de Literatura

2.1. Estandarização versus Adaptação de Estratégias

A temática da estandarização/adaptação de estratégias em operações internacionais suscita opiniões diversas e contraditórias no meio académico (Solberg, 2000; Vrontis e Thrassou, 2007; Alimiené e Kuvykaité, 2008), sem alcançar uma perspectiva dominante. Conceptualizando empresas multinacionais como redes inter-organizacionais, embutidas numa envolvente externa variada e específica (clientes, fornecedores, outros *stakeholders*) (Ghoshal e Bartlett, 1990), podemos assumir que a estruturação interna dessas empresas será muito diversificada, desviando-se do desenho hierárquico tradicional em função das vantagens a captar em cada país. Como assegurar a adequada definição e prossecução de estratégias?

2.1.1. Um leque de possibilidades

Embora muita da literatura revele um pendor estratégico pro-estandarização, não estaremos perante soluções “*one-size-fits-all*” (Katsikeas, Samiee e Theodosiou, 2006). Segundo o paradigma de *strategic fit*, a adaptação permite uma apropriação da estratégia que aproveite vantagens locais, fornecendo às empresas ferramentas e competências mais ajustadas e vantajosas nos vários contextos onde operam. Também Vrontis e Thrassou (2007) enquadraram no *marketing-mix* algumas das principais razões subjacentes à estandarização – uniformização global e de imagem, economias de escala, sinergias e eficiência no alinhamento estratégico – e à adaptação – diferenças contextuais, gostos, infraestruturas, língua, padrões sociais.

Perante esta ambiguidade, a opção mais equilibrada será encarar estandarização e adaptação como dois extremos, e procurar uma posição intermédia ao decidir que elementos estratégicos devem ser adaptados ou estandarizados e em que medida, segundo a envolvente internacional onde se actua presente ou previsivelmente (Alimiené e Kuvykaité, 2008). Ghemawat (2007) refere como chave definir prioridades, integrando estratégias além-fronteiras através de diferentes medidas de adaptação (maior flexibilidade e abrangência locais), agregação (organização por funções partilhadas horizontalmente) ou arbitragem (fragmentação da cadeia de valor para beneficiar de vantagens locais).

Constroem-se assim soluções híbridas e complementares para cada decisão, reajustando-se em função da mitigação de potenciais conflitos entre objectivos estratégicos definidos ao longo do tempo (Doz e Prahalad, 1984; Vrontis e Thrassou, 2007; Virvilaite *et al*, 2011).

2.1.2. Orientação estratégica e tomada de decisão

Para a gestão de topo esta temática manifesta-se em três desafios: i) antecipar e optar por determinadas estratégias e seus *trade-offs* em diferentes cenários, ii) alavancar vantagens de que dispõe e a que consegue aceder, para obter resultados em contextos próprios, e iii) coordenar sem perder o alinhamento estratégico global. Estes fundamentos foram analisados por vários autores (Doz, Bartlett e Prahalad, 1981; St. John, Young e Miller, 1999; Rugman *et al*, 2011; Sinkovics, Roath e Cavusgil, 2011), servindo de base a vários conceitos – p.e. “*Glocal*” – e estudos dedicados à relação entre estratégias e desempenho.

Katsikeas *et al* (2006) propõem que ganhos de performance resultantes da estandardização de estratégias têm como limite o ajustamento imperativo dessas estratégias à envolvente da empresa. Solberg (2000) afirma que, com base no conhecimento de mercado e influência sobre decisões de *marketing* que cada subsidiária possua, poderá apresentar uma estandardização/adaptação do *marketing-mix* diferenciada face às restantes pares. Esta situação será viável se da casa-mãe existir algum entendimento e concessão de autonomia às subsidiárias, mas mantendo um nível de coordenação e controlo que alcance um mínimo denominador comum, impedindo a criação de “barões” localmente adaptados que se tornem independentes da orientação global.

2.1.3. Impactos na estrutura organizativa

O facto de as escolhas já referidas não afectarem apenas uma esfera da empresa – intersectam antes várias áreas funcionais e níveis de gestão (local, intermédia e de grupo) – pode gerar conflitos de interesses e tensões, potenciados pelo carácter internacional da gestão (diferentes culturas, experiências, etc.). Aqui assumem especial relevância trabalhos relativamente i) à coordenação da Produção e Marketing em contexto internacional e ii) às pressões em torno da competitividade global *vs.* exigências locais – respectivamente de St. John *et al* (1999) e Doz *et al* (1981).

O modo como cada empresa lida com esta necessidade de equilíbrio – a sua orientação estratégica e estrutura organizacional – é a base do trabalho de referência de Bartlett e Ghoshal (1989), que classificam as empresas como internacionais, multinacionais, globais e, no “ideal”, transnacionais. Cada tipologia compreende níveis diferentes de adaptação e

estandardização, coordenação de actividades e complexidade de gestão, pelo que serão abordadas em maior detalhe na secção seguinte.

Mais recentemente surgiu uma reconceptualização das classificações do papel de cada subsidiária conforme estabelecidos por Bartlett e Ghoshal (1989), em que estas são encaradas de forma integrada ao desempenharem funções interdependentes, em função das suas competências internas e vantagens específicas de localização, bem como da sua integração regional (Rugman *et al*, 2011).

Estes autores argumentam que a interligação entre as esferas interna e externa à empresa influencia sucessivamente o dinamismo de acesso e conjugação entre esses recursos e competências internas com activos externos, o que poderá trazer novo destaque a determinadas subsidiárias em actividades específicas na cadeia de valor. Surge assim reforçada a necessidade de um processo de gestão ajustado e alimentado pela informação, transparência e participação dos vários níveis de gestão (Doz e Prahalad, 1984), para melhor gerir o “ambiente institucional” (Cantwell, Dunning e Lundan, 2010): a incerteza e inércia que derivam dos processos já instituídos, e os incentivos e mudanças necessários. Dada a natureza crítica destas ligações para o desenvolvimento equilibrado e flexível da EMN, estes papéis serão analisados de seguida.

2.2. Relação entre Casa-Mãe e Subsidiárias

As relações dentro da EMN deverão ser analisadas à luz do dinamismo dos contextos. O “como”, “quando” e “onde” são variáveis a trabalhar incessantemente, para conseguir o sucesso global da empresa, alavancando o valor das contribuições locais.

2.2.1. Perfis de estruturação da rede EMN

Bartlett e Ghoshal (1989) tipificam estratégias das EMN segundo a configuração das competências e activos estratégicos e a relação casa-mãe/subsidiária.

Numa estratégia global, de pendor centralizado, as subsidiárias seguem estratégias definidas pela casa-mãe, que retém activos e capacidades e persegue objectivos de eficiência. Quanto à estratégia internacional, a orientação é mista; determinadas competências-chave são centralizadas, mas as restantes, embora disseminadas do centro para a periferia, são descentralizadas. Torna-se possível alavancar competências da casa-mãe ao replicá-las localmente, adaptando-as com mecanismos de coordenação flexível. Finalmente, numa estratégia multinacional valoriza-se um dado grau de descentralização, favorecendo o desenvolvimento das subsidiárias e sua relativa autonomia para aprender e

responder mais adequadamente aos contextos onde actuam. Extraíndo destas abordagens as melhores características e conjugando-as numa empresa “ideal”, teríamos uma estratégia transnacional – interdependente, especializada e alinhando contributos diferenciados.

Sintetizando, as relações casa-mãe/subsidiárias da EMN podem estabelecer-se em vários sentidos e graus de complexidade e coordenação – vertical, horizontal ou em rede (St. John *et al*, 1999).

2.2.2. Modos de coordenação enquanto herança administrativa

Para cada perfil de empresa estudado por Bartlett e Ghoshal (1989), estes apontam possíveis métodos de coordenação da rede EMN assentes na “herança administrativa” e cultural de cada uma (cfr. Tabela 1 (adaptada)). Por herança administrativa entende-se o *background* organizativo, processual e de competências que moldou o passado da empresa, criando um “*way of doing things*” relativamente rígido e onnipresente, cujo peso estrutural pode impactar a mudança.

Tabela 1
Resumo comparativo de métodos de coordenação na EMN

Empresas Características	Japonesas	Americanas	Europeias
Coordenação	Dependente da casa-mãe	Enquanto formalização	Enquanto socialização
Foco	Comunicação, relações directas	Delegação, ferramentas de gestão profissionalizada	Empresas familiares, capital humano, relações sociais
Resultado	Centralização	Controlo a custos inferiores à centralização	Menor sobrecarga, maior flexibilidade que na formalização

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1989)

Procurando ultrapassar as fragilidades de cada método, os autores sugerem como solução uma matriz de mecanismos ao dispor da equipa de gestão, a serem aplicados por esta de forma flexível. O verdadeiro investimento da EMN não será apenas construir o sistema de coordenação, mas também a interiorização que cada gestor tem do mesmo.

Essa mentalidade possibilita à gestão local destacar cada subsidiária na matriz de papéis genéricos da EMN (Bartlett e Ghoshal, 1989) – desde implementador até líder estratégico – estruturando as operações para fortalecer a sua importância relativa em função dos recursos, competências e contexto onde actua, sem perder o alinhamento estratégico global (existirá

sempre integração mínima). Paradoxalmente, o destaque de que cada subsidiária usufrua pode prendê-la às iniciativas bem-sucedidas passadas, dificultando o reinventar da empresa.

2.2.2.1. Multiplicidade de papéis das subsidiárias

O comportamento da subsidiária, embora permeável a alguma herança administrativa, estará vinculado à relação estabelecida com o meio envolvente, ao papel que desempenha na rede da organização, e ao seu próprio perfil, com objectivos e iniciativas locais que moldam os restantes vínculos; para os equilibrar, procurará conquistar poder de decisão, conferido por um dado grau de autonomia (Simões, Biscaya e Nevado, 2002; Ambos, Andersson e Birkinshaw, 2010). Essa autonomia é influenciada principalmente por três eixos (Simões *et al*, 2002):

- i) Competências da subsidiária – fruto da sua evolução no tempo e curva de experiência, e difíceis de mudar no curto prazo, moldam a notoriedade e independência da subsidiária e a forma como a casa-mãe exerce controlo e confere autonomia.
- ii) Integração corporativa – subjectiva e dinâmica, deriva da resposta da subsidiária às exigências e expectativas da rede e sua gestão de topo: ligações horizontais, papel da gestão, produtos e serviços desenvolvidos – no fundo, valor atribuído à subsidiária no quadro interno geral.
- iii) Integração local – gerando e incorporando influências locais, a subsidiária deve alcançar um compromisso entre o que pretende obter do exterior (ex. recursos, quota de mercado) e o que pode oferecer (ex. emprego, impostos). Quanto maiores os benefícios percebidos pelo país receptor, maior a relevância da subsidiária e sua autonomia face à rede EMN.

2.2.2.2. Papel agregador da casa-mãe

Quanto ao papel da casa-mãe, o controlo exercido é geralmente o vínculo que assegura integração e disseminação das estratégias global e internacional, e que todas as subsidiárias devem seguir, pois a gestão de topo define um contexto estrutural (Doz e Prahalad, 1984) que irá enquadrar decisões individualizadas, consistentes com a orientação do Grupo.

Mas as subsidiárias não devem ser subvalorizadas – são centrais nas estratégias multinacional e transnacional enunciadas por Bartlett e Ghoshal (1989). No eventual estabelecimento de relações entre si (horizontais), a intervenção da casa-mãe pode nalguns casos ser contraproducente – quanto maior a centralização do processo de transferência de conhecimento na casa-mãe, menor a sua eficiência, pois fará uso das rotinas instituídas

(Hannan e Freeman, 1984) reduzindo o incentivo à cooperação entre filiais (Sinkovics *et al*, 2011) e à mudança.

2.2.3. Modos de cooperação internacional

É reconhecida a influência das subsidiárias no processo de cooperação tecnológica internacional, quando assente numa coordenação adequada (Baglieri, Bruno, Vasconcellos e Grando, 2010), nomeadamente:

- Envolvendo activamente as subsidiárias em projectos cooperativos, é possível explorar valor acrescentado específico dos contextos operacionais;
- A subsidiária desenvolve recursos e capacidades, alavancados pelas interacções com fontes externas de conhecimento;
- Posteriormente, esse *know-how* disperso pode ser integrado na rede EMN, alargando o potencial de geração de conhecimento em toda a empresa.

Aqueles autores estudaram um caso empresarial sobre cooperação e papel crescentemente relevante das subsidiárias na execução e alavancagem de projectos tecnológicos. Concluíram que abordagens distintas como processos de decisão centralizada *vs.* descentralizada podem coexistir, em função dos fluxos de informação e relevância das competências locais na rede de relações globais. Simultaneamente, podem ser críticas as contribuições locais para lá da rede – ex. ESI³ – e que cada subsidiária estará melhor posicionada para aceder, reter e adaptar. Quanto maior o leque de competências na esfera da subsidiária, mais significativos serão o seu papel e proactividade no desenvolvimento da rede de cooperação tecnológica da EMN.

2.2.4. Iniciativas das subsidiárias: equilibrar autonomia e controlo

Cantwell *et al* (2010) argumentam que a crescente autonomia das subsidiárias gera criatividade e empreendedorismo valiosos na co-evolução de cada uma e respectiva envolvente. Embora os objectivos principais da subsidiária devam derivar da estratégia global, a gestão local procurará implementar estratégias e prioridades próprias (Ambos *et al*, 2010), que terão de negociar. Surgirão reforços de autonomia da subsidiária quando, pelo contributo das suas iniciativas para a EMN, a relação assumir contornos de cooperação estratégica (Rosa, 2011).

³ *Early Supply Involvement*

Mas deve referir-se a existência de inércia em qualquer contexto institucional – Cantwell *et al* (2010) e Rosa (2011) referem as “regras do jogo” e outras estruturas que moldam o *satus quo* – contribuindo para que as organizações defendam os seus sistemas perante incerteza no longo prazo. Embora a actuação das empresas e outros agentes económicos, internos e externos à rede EMN, fomentem progressivamente a mudança institucional, esse processo não é tão rápido e linear como a teoria parece sugerir.

Nestes processos, a casa-mãe deve facilitar e motivar relações cruzadas entre subsidiárias (Baglieri *et al*, 2010), equilibrando:

- i) a definição de uma estrutura organizacional adequada;
- ii) a manutenção do sistema de coordenação (a partir da casa-mãe) que assegure um desempenho estrategicamente consistente e alinhado ao longo da rede; e
- iii) resposta a oportunidades e pressões locais assegurando a competitividade global (Doz *et al*, 1981).

2.2.5. Equilíbrio relacional da EMN em ambiente cooperativo

Em suma, os papéis na rede EMN mudam sucessivamente, pois também fomentam a mudança no meio onde actuam, bem como interações com várias finalidades. Regressando a Bartlett e Ghoshal (1989), a gestão destes equilíbrios é o maior desafio numa suposta empresa transnacional: competitividade global, flexibilidade multinacional, e visão de compromisso e aprendizagem transversais à rede enquanto pilares de sucesso. A relação casa-mãe/subsidiárias estará sujeita a constante negociação e remodelação, tentando que a “soma” das partes resulte numa EMN de maior valor e sustentabilidade.

2.3. Melhores Práticas e Partilha de Conhecimento

Nas EMN, a gestão do conhecimento é particularmente sensível, ao procurar assegurar a eficácia de soluções desenvolvidas centralmente e simultaneamente aumentar a eficiência de inovações locais, cruzando e renovando ideias para futura geração de valor; neste contexto, reforçam-se papéis diferenciados entre subsidiárias (Bartlett e Ghoshal, 1989), bem como o processo de partilha.

2.3.1. Conhecimento além-fronteiras: gerir valor

Capacidades reconhecidas pela organização como importante fonte de criação de valor são desejavelmente alavancadas e/ou disseminadas para várias unidades da empresa (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Simões *et al*, 2002), gerando valor sob variadas formas –

equipamentos, conhecimento, comportamentos, etc. – e em várias funções e etapas da cadeia de valor, podendo transcender a fronteira da empresa (ex. *best practice* partilhada com fornecedores) (Welch e Welch, 1996). A correcta gestão destas capacidades dispersas é crucial para obtenção de vantagem competitiva nas EMN, em ciclos temporais cada vez mais curtos (Frost *et al*, 2002; Bartlett e Ghoshal, 1989) e circunstâncias inesperadas.

A partilha de conhecimento – sobretudo tácito – também constitui um processo complexo. Considerando o carácter cumulativo do conhecimento, se cada subsidiária, com maior ou menor intervenção da casa-mãe, partilhar e recombina continuamente as suas competências base e adquiridas, irá alavancar o ciclo de geração de valor (Baglieri *et al*, 2010; Ferreira, Li e Serra, 2010).

Bartlett e Ghoshal (1989) referem-se mesmo à inovação como pilar da internacionalização das empresas, pelo que a aprendizagem é chave e pode ser suportada por processos i) de maior predominância da casa-mãe (inovação central), ii) adaptados por cada subsidiária (inovação local) ou iii) mistos (esforços conjuntos; alavancagem global). A assimilação de conhecimento também transcende a rede EMN, podendo ser detectado valor no seu exterior cuja incorporação terá potenciais benefícios. Para o conseguir, deve procurar-se não apenas qualidade do conhecimento a incorporar, mas essencialmente qualidade no processo de partilha (Klofsten, Heydebreck e Jones-Evans, 2010): mesmo a internalização de conhecimento relevante e adequado à empresa pode não ser correctamente concretizada se a aprendizagem não ocorrer da forma mais indicada.

Posteriormente, tem de existir investimento no *refresh* da aprendizagem efectuada, para não perder o nível de competências alcançado; paradoxalmente, essa actualização constitui uma forma de inércia (Hannan e Freeman, 1984), criadora da base cumulativa de saberes fundamentais da organização. As premissas enunciadas serão sempre moldadas por algumas forças: expectativas e interesse em ganhos futuros que cada emissor e receptor do conhecimento tem (Cantwell *et al*, 2010), pré-concepções e confiança individuais e organizacionais (Evaristo, 2007), e comunicação e visão da empresa (Caraça e Simões, 1995).

Estas condições são subjectivas e difíceis de assegurar a 100%, pois os pressupostos de sucesso de uma boa prática num contexto não existem necessariamente noutra, sendo alguns factores de difícil replicação (ex. experiência profissional) ou assumindo bilateralidade que pode ser desequilibrada (ex. cooperação em programas de formação).

2.3.1.1. Coopetição na rede EMN

A interligação entre casa-mãe e subsidiárias deve ser constantemente trabalhada, alavancando competências em prol da rede (Evaristo, 2007). Desta forma, procurar-se-á atenuar dificuldades de comunicação e aprendizagem (Caraça e Simões, 1995): as primeiras incluem sucessivas interpretações de códigos na criação e transmissão de conhecimento, e articulação de mecanismos de comunicação interna e externa; as segundas dizem respeito a especificidades do conhecimento (privado e tácito, em particular), bem como a rigidez e renovação de competências acumuladas na base de conhecimento da empresa.

Estes aspectos revelam-se fulcrais na gestão de equipas internacionais e adopção de práticas standardizadas, pois uma vez alinhadas as expectativas e estratégia globais, consegue-se a eficaz partilha e assimilação de conhecimento para lá das barreiras organizacionais e culturais (Caraça e Simões, 1995; Evaristo, 2007).

Adicionalmente, assumindo, como Ferreira *et al* (2010), que as subsidiárias podem em certas circunstâncias competir e simultaneamente cooperar, o processo de partilha de conhecimento será diferente, exigindo mecanismos de integração que se sobreponham às forças que colocam as subsidiárias em competição (em produtos/tecnologias/mercados). Os autores sugerem que, além do alinhamento estratégico, são relevantes a estrutura organizacional da empresa (sistema de coordenação e controlo que integra as subsidiárias sem que cada uma coloque os seus objectivos individuais acima dos globais) e o sistema de recompensas em vigor, como incentivos às subsidiárias para concretizar a partilha de saberes. Manter este sistema em funcionamento exige, segundo Doz e Prahalad (1984), níveis elevados de informação para clarificação e suporte à tomada de decisão e exercício de poder, atribuindo casuisticamente capacidade decisória da casa-mãe ou subsidiária(s).

2.3.1.2. Interacção e inércia

O acesso a novo conhecimento é especialmente importante para as EMN pois permite fortalecer e renovar competências e parcerias, bem como atenuar alguns impactos perante cada contexto organizacional com que se depara.

Considerando as variáveis – culturais, organizacionais, comportamentais, etc. – que influenciam a complexidade deste processo, Awazu (2007) sugere que ele será mais eficaz se assentar em interacções, e não em re-codificações de conhecimento, o que pode nalgumas situações sustentar a importância das relações horizontais com intervenção mínima da casa-mãe. Mais, a incorporação de conhecimento que é moldada pela envolvente

cultural gera, reciprocamente, efeitos nessa mesma envolvente, criando um ciclo que enriquece e dinamiza esta estrutura, determinando a velocidade e intensidade a que processos de internacionalização subsequentes se desenrolem. Welch e Welch (1996) referem-se-lhe como “aprendizagem estratégica”, mas alertam também acerca da possível rigidez que pode surgir na sedimentação destes processos (ex. preferir um tipo de parceiro “por defeito” na rede sem reavaliar outras oportunidades), fruto do receio face ao disruptivo (Cantwell *et al*, 2010) e dos ciclos temporais necessários à aprendizagem (Hannan e Freeman, 1984).

As *nuances* enunciadas modelam as abordagens que as EMN assumem face à mudança: podem tentar evitá-la, adaptar-se, ou influenciá-la a mudar de acordo com o contexto, mas alterando-o em simultâneo (Cantwell *et al*, 2010).

2.3.1.3. Proactividade das subsidiárias

A tomada de iniciativa por parte das subsidiárias (Ambos *et al*, 2010) influencia de forma muito específica a relação da subsidiária proactiva com as restantes e a casa-mãe. Os autores estabelecem um modelo que avalia relações causais entre iniciativas da subsidiária e o grau de autonomia e influência que estas lhe podem trazer.

Ao identificar uma oportunidade no seu contexto de actuação, a subsidiária tentará obter da casa-mãe aprovação e, eventualmente, alocação de recursos para agir (à partida) no interesse comum da empresa. No entanto, individualmente a subsidiária beneficia da sua actuação: eventuais relações de dependência de outras subsidiárias que venham a partilhar o valor gerado, e concessão de autonomia da parte da casa-mãe, que assume um papel de monitorização (maior controlo) ou de incremento de influência da subsidiária sobre a restante rede (Ambos *et al*, 2010). Assim, o espectro de actuação e geração de conhecimento das subsidiárias nesta situação alarga-se, desenvolvendo relações de poder e negociação sobre os fluxos de informação na rede EMN. Este estatuto é conseguido graças à iniciativa própria, que pode assim servir de base à vantagem competitiva (Rosa, 2011).

2.3.2. O desafio de integrar competências da empresa

O conhecimento e melhores práticas são maleáveis; incorporam-se, partilham-se, adaptam-se. Isto origina dispersão de conhecimento transversal à EMN, pois a casa-mãe e cada subsidiária terá o seu leque de saberes, alguns sobrepostos, outros únicos. Se a empresa difundir este potencial pela rede, as sinergias resultantes poderão determinar e manter a

aptidão da EMN em lidar com contingências futuras. Uma vertente onde isto é crucial é a Gestão da *Supply Chain*, a analisar em seguida.

2.4. **Supply Chain Management**

A Gestão da *Supply Chain* compreende a coordenação estratégica e sistemática das várias funções de negócio de uma empresa, e entre esta e outras ao longo da cadeia, para obter uma performance superior de cada interveniente e da cadeia como um todo na satisfação de necessidades até ao cliente final (Ballou, 2003).

2.4.1. **O lugar da *Supply Chain* nas estratégias internacionais**

A componente *place* do marketing-mix inclui actividades destinadas a assegurar a correcta identificação e satisfação das necessidades de vários intervenientes, ao longo de uma cadeia de transmissão dos bens e/ou serviços até à colocação junto do consumidor final. A *Supply Chain* reúne assim, pelo seu carácter fragmentado e relativamente rígido, as práticas mais difíceis de standardizar ao nível da estratégia de mercados globais (Dimitrova e Rosenbloom, 2010). Mudanças tecnológicas e a especialização em actividades ao longo da cadeia de valor reduziram custos e aumentaram a flexibilidade das estratégias de operações, além de possibilitarem a divisão geográfica do controlo e posse de activos e etapas da cadeia de valor.

2.4.1.1. **Métricas de competitividade**

Esta multiplicidade de factores exige estratégias concertadas de Localização, Inventariação e Previsão, e Transporte, entre outras, ligando Produção, Marketing e outras áreas para atingir um dado nível de serviço. Como refere Casey (2011), entregar a “encomenda perfeita” constitui um bom indicador de desempenho da cadeia, ao implicar cumprimento de prazos, quantidades e conformidades. Por isso, os mecanismos criados devem considerar oportunidades de melhoria contínua ao longo do ciclo “*order-to-cash*”, bem como os recursos humanos e a contextualização específica em que se inserem, ou o sistema pode ser comprometido pela inadequação às necessidades (Pyndt e Pedersen, 2006).

Poder-se-á manter um fio condutor em múltiplos países sem comprometer a flexibilidade necessária à manutenção de relacionamentos locais (distribuidores, armazenistas, etc.)? Ou cada mercado obriga a empresa a desviar-se do alinhamento estratégico e adoptar abordagens de contingência? É desejável para a EMN estabelecer relações e procedimentos

adequados nas suas interacções internas e externas para usufruir ao máximo das sinergias entre Produção e Marketing.

2.4.1.2. Gerir processos em rede

A dificuldade acrescida da gestão em rede prende-se com a inexistência de práticas generalizáveis, e eventuais diferenças culturais (acessibilidade, estilos de gestão, etc.). (Ghemawat, 2007). Isto implica que a *Supply Chain* tem de ser suficientemente flexível para acomodar mudanças, mas consistente no cumprimento de níveis de serviço e qualidade. Loppacher, Cagliano e Spina (2010) referem que a avaliação da performance da *Supply Chain* global pode ser efectuada pelas subsidiárias – em relação aos seus fornecedores e outros intervenientes externos – e pela casa-mãe – ao coordenar os resultados da gestão em cada subsidiária – o que implica alinhamento de objectivos e métricas, que suportem posteriores alternativas e (re)definição de estratégias (globais e locais).

Shoham, Brencic, Virant e Ruvio (2008) desenvolveram um estudo que procura analisar a estandardização/adaptação de processos de gestão dos canais de distribuição internacionais, e nível de desempenho resultante. Aí argumentam que não importa se os programas são estandardizados ou adaptados, desde que sejam estandardizados os processos que os sustentam – coordenação, suporte, autonomia, comunicação e controlo – mesmo que impliquem adaptação às contingências locais dos canais, como costumes, resistência à mudança, etc.

2.4.2. Processamento de encomendas

No seguimento destas conclusões, tem especial interesse a análise dos sistemas de informação para processamento de encomendas (Ballou, 2003), numa óptica integrada. O maior benefício dessa integração é o ganho de tempo: quanto mais rápida a execução da encomenda, maior o nível de serviço ao cliente.

Obtém-se elevada eficiência e transparência nas encomendas utilizando um canal baseado na *Web/Internet* (Ballou, 2003). Ao constituir um modo simples e rápido de concretizar planeamento, controlo e *feedback*, múltiplas partes da cadeia sabem em tempo real o papel a desempenhar na satisfação da encomenda – ex. saber quando a mercadoria está armazenada permite ao distribuidor definir quando enviar transporte. Esta abordagem cooperativa fornece uma visão holística da *Supply Chain*, com maior coordenação a custos reduzidos, para a empresa e para clientes finais.

2.5. Venda Directa

2.5.1. Caracterização

Venda Directa (ou Interpessoal) designa um modelo de negócio em que os produtos são vendidos por representantes independentes, directamente ao consumidor final (Rawlins e Johnson, 2005). O crescimento deste sector deve-se a alguns factores, sendo de destacar os seguintes:

- “*Cocooning*” – preferência por interações sócio-culturais executadas desde casa, sustentadas pela Internet e *e-commerce* (citando Popcorn, 1992);
- “*Tryvertising*” – possibilidade de experimentação do produto, baseando a compra numa experiência real e não numa mensagem comum de *marketing* (citando Trendwatching.com);
- Expectativas das mulheres enquanto consumidoras – para elas, uma experiência de compra positiva engloba factores de proximidade e lealdade que tornam a venda directa atractiva, devido a demonstrações, conhecimento sobre o produto, relação informal com vendedores (citando Marigold e Popcorn, 2000; McIntyre, Lynch, e Hite, 2003).

Catálogos, testemunhos e promoções são técnicas de vendas muito utilizadas. O representante de vendas recebe pedidos dos clientes, coloca a encomenda junto da empresa, e posteriormente distribui os produtos. A relação empresa-representante-cliente final tem uma forte componente de reputação e lealdade, pressupondo qualidade nos produtos, serviço e relacionamento.

2.5.2. Tipologias de clientes: revendedor e cliente final

Uma empresa de venda directa tem a particularidade de colocar os seus produtos no mercado através de vendedores independentes (não integram os quadros da empresa), que revendem a clientes finais (Campbell, 2008). No fundo, é a esta força de vendas independente que se associa marca e desempenho, pelo que a empresa tem dois grupos de clientes a satisfazer: clientes “directos”, que adquirem a oferta da empresa em “primeira-mão”, e clientes “indirectos” que, nunca contactando com a empresa, usufruem dos seus bens e serviços.

Raymond e Tanner Jr. (1994) identificaram vantagens e desvantagens percebidas pelo cliente final em compras junto de empresas deste tipo. Embora a conveniência e serviço personalizado figurem entre as vantagens mais apontadas, as desvantagens incluíam a

indisponibilidade imediata do produto, falta de garantia e informação, e principalmente a ausência (pelo menos percebida) de uma fonte para onde direccionar problemas. As melhorias mais desejadas referiam a disponibilidade de produtos e melhor formação dos vendedores. Daqui se depreende a necessidade imprescindível de alinhamento entre a actuação da empresa e da força de vendas, sem penalizar nenhuma das partes.

2.5.3. Venda directa como adaptação de estratégias

Conclui-se que, em venda directa, cada revendedor “ramifica” pessoalmente a empresa que representa: com as suas ambições, métodos de venda, *background* sócio-cultural e “quota de mercado”. Assim, independentemente do quão estandardizadas sejam algumas práticas da empresa, a partir de dado ponto a adaptação é inevitável. Para potenciar esse valor específico, a EMN deverá considerar cruzar o *know-how* contextual com o *know-how* global da rede.

2.6. Conclusões

Vimos que a gestão da EMN depende de uma rede bem orquestrada de escolhas, estruturas e procedimentos mutáveis, fruto da dualidade global e local do seu contexto de actuação. A estandardização e adaptação de estratégias são inerentes a estas empresas, cujos reajustamentos podem determinar a continuidade das operações num dado momento/lugar.

Como em qualquer outra empresa, a estrutura organizativa da EMN estará impregnada nos seus relacionamentos corporativos internos e externos; mas neste caso tratam-se de empresas dentro de uma rede, simultaneamente em contacto com outros *players*, pelo que haverá pontos de tensão, objectivos e restrições próprias, e subsequentes papéis e iniciativas diferenciados e dinâmicos que influenciarão as competências que a empresa desenvolverá. A busca pela competitividade, flexibilidade, compromisso e aprendizagem transversal à rede implica negociação e remodelação, assentes em interacções que deverão gerar sinergias de longo prazo.

Nessas interacções, o conhecimento, ao ser assimilado e partilhado, transforma-se e aumenta. Mas estando fragmentado pela EMN, compete à empresa movimentá-lo pela rede para melhor desenvolver ferramentas próprias para enfrentar contingências futuras.

Uma vertente onde esta capacidade é imprescindível é a Gestão de *Supply Chain*, pela abrangência e transversalidade das suas funções, que em contextos internacionais podem representar inúmeros cenários (locais) que a empresa terá de consolidar e alavancar

(globalmente), definindo aquela que será desejavelmente uma *Supply Chain* uniforme e flexível.

Por último, abordámos o modelo de Venda Directa, encarando a realidade granular e “ramificada” da força de vendas independente como constrangimento adicional às operações internacionais. Com parte das tradicionais funções fora da estrutura da empresa, a estandardização é limitada pela medida em que cada vendedor terá estratégias adaptadas. Para alavancar tais estratégias, a EMN deverá reflectir sobre a re-incorporação do *know-how* local na rede.

3. Questões de Investigação

A revisão de literatura proporciona uma base de reflexão ampla e adequada ao estudo a realizar. A temática central – standardização/adaptação – será chave no enquadramento da *Supply Chain Management* na EMN de venda directa, olhando à gestão do conhecimento nela disperso. Dada a abrangência dessa dispersão, e as limitações de tempo e informação disponível, será analisada apenas a gestão de *stocks*, cujos impactos são mais perceptíveis e geradores de importantes ligações entre casa-mãe e subsidiárias. Pretende-se com o presente estudo responder às seguintes questões:

- QI1: Como se enquadram as estratégias de gestão de encomendas e *stocks* da empresa no eixo standardização/adaptação?

Questionando a forma como a gestão de encomendas e *stocks* é encarada pela casa-mãe e subsidiárias, pretende-se caracterizar e relacionar essas actividades no âmbito da estratégia global da empresa e da abordagem de cada país, percebendo onde diferem e onde se uniformizam.

- QI2: A transmissão de conhecimento ocorre apenas da casa-mãe para as subsidiárias, ou a relação entre elas permite também alavancar práticas locais em toda a rede?

À luz da primeira questão, compreender se o *know-how* onde assentam as práticas standardizadas/adaptadas da empresa flui nos vários relacionamentos na rede, ou se as estruturas e mecanismos para transmissão e renovação de saberes são rígidas.

- QI3: Quais os reflexos da gestão desse conhecimento no desempenho local da empresa ao nível da gestão de *stocks* e encomendas?

Finalmente, pretende-se determinar manifestações concretas do modelo caracterizado e respectivos resultados na empresa, nomeadamente ao nível local, focando brevemente a subsidiária portuguesa.

4. Método

4.1. Justificação do método escolhido

A metodologia adoptada é o estudo de caso, mais adequado para responder às questões apresentadas – “como” – ao permitir analisar um vasto leque de informação empírica recolhida, suportado pela revisão bibliográfica efectuada (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Siggelkow, 2007). Para melhor compreender as características desta metodologia, realizou-se uma análise sucinta de três obras nesse âmbito, conforme Tabela 2 (pág. seguinte).

Adoptando este método, a influência do contexto – central e indissociável na problemática em causa – é considerada (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Eisenhardt e Graebner, 2007). Adicionalmente, estudos de caso constituem bons elos de ligação entre pressupostos teóricos e evidências reais, com manifestos benefícios para ambas as vertentes – validar ou enriquecer teoria, e simultaneamente fornecer informação de suporte a situações concretas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Gera-se assim um ciclo renovável de conhecimento testável, replicável noutras situações e de forte relação entre teoria e realidade (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007); embora o potencial de generalização seja reduzido (Yin, 2003), tem interesse para o objecto de estudo (empresa, organismo fortemente dinâmico).

Quanto à possibilidade de estudar múltiplos casos ou caso único, o presente estudo segue a segunda abordagem. Fruto da diversidade e profundidade da informação disponível, e de contacto anterior da candidata junto da empresa, torna-se possível explorar um contexto muito específico com maior detalhe, pelo que a expectativa em termos de resultado final será um caso abrangente, mas relativamente rico dentro dos temas analisados. Embora seja argumentável que os resultados da investigação serão muito específicos e sujeitos a enviesamento devido à familiaridade da autora com a empresa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), a escolha foi deliberada e tem valor informativo (Siggelkow, 2007) para a organização e para a análise da questão estudada. Além disso, um estudo de caso pode destinar-se exclusivamente ao relato descritivo de uma única situação ou de alguns dos seus aspectos (Yin, 2003), justificando-se por si mesmo, e não com objectivos estatísticos ou exploratórios. Neste caso, as conclusões destinar-se-ão a verificar evidências da standardização/adaptação, amplamente discutidas no meio académico, num contexto real.

Tabela 2
Resumo comparativo do trabalho de 3 autores sobre estudos de caso enquanto metodologia de investigação

Caract. Autor	Aplicabilidade	Vantagens	Desvantagens	Construção	Particularidades	Considerações
Eisenhardt (1989)	Novas áreas de investigação; Populações específicas e contextualizadas; Grande volume de informação. Situações únicas.	Maior ligação entre realidade e teoria; Relevância e testabilidade de conclusões; Maior controlo de variáveis; Maior flexibilidade na investigação.	Menor potencial de generalização; Familiaridade pode gerar conclusões enviesadas.	Único ou múltiplos, com um ou vários níveis de análise. Recurso a informação quantitativa, qualitativa ou <i>mix</i> – gerar sinergias e detectar relações. Descritivo, teste de teoria ou gerador de teoria.	Sobreposição da recolha e análise de dados. Escolha de caso(s) serve um objectivo definido, ao invés de resultar de amostragem aleatória.	Manter o foco perante o avolumar de informação; Manter rigor e controlo com o alterar de circunstâncias.
Yin (2003)	Fenómenos contemporâneos; Contextos reais; Difícil separação entre fenómeno e contexto; Ausência de controlo sobre os eventos.	Permite compreender “fenómenos sociais complexos”. Especialmente indicado no estudo do “como” e “porquê”. “Explicar, descrever, ilustrar, explorar, meta-avaliar”.	Menor potencial de generalização; Consome muito tempo e origina trabalhos muito extensos; Familiaridade pode gerar conclusões enviesadas.	Único ou múltiplos, com um ou vários níveis de análise. Recurso a informação quantitativa, qualitativa ou <i>mix</i> – gerar proposições sólidas. Descritivo, explanatório ou exploratório.	Sobreposição da recolha e análise de dados. Caso único: 1. Caso crítico 2. Extremo / único 3. Típico 4. Revelador 5. Longitudinal	O resultado final pode não coincidir com o esperado. Investigador deverá evitar ao máximo a contaminação de dados (p.e. não confundir com observação-participante).
Siggelkow (2007)	Casos deliberadamente seleccionados	“Poder do caso único”; “Conceptual insight”. “Motivar, inspirar, ilustrar”	Universo de análise reduzido; Não-representativo, enviesado; Conclusões podem revelar-se óbvias.	Ter uma base sólida de teoria para justificar a relevância e robustez do caso; Seleccionar o que é ou não chave; Apresentar alternativas.	Permite analisar variáveis exógenas, mas também endógenas (p.e. característica empresarial). Cuidar a organização e apresentação.	Poderá um caso único, “especial”, permitir inferências para outras esferas de análise?

Fonte: própria candidatura

4.2. Recolha de Informação

A empresa a estudar optou pelo anonimato, pelo que será denominada “*BestBeauty*”.

Além da informação pública disponível na *Internet*, a recolha de dados resulta de:

- Entrevistas: realizadas em *emails* à equipa de gestão da casa-mãe (concretamente, à DOAC⁴). A entrevista inicial partiu da análise de alguns dados referentes à empresa, sobre os quais foram colocadas questões formais. Com a sucessão de *emails*, e já na posse de informação extraída de questionários *online* (referidos seguidamente), estes tornaram-se menos formais e estruturados, permitindo no entanto extrair muita informação acerca do funcionamento da *BestBeauty*.
- Questionários *online* (Anexo II): disponibilizados às vendedoras da *BestBeauty*.

As vendedoras portuguesas acederam ao questionário através de uma ligação divulgada por *email* para um grupo com aproximadamente 100 elementos. Para vendedoras de outras nacionalidades, o questionário foi disponibilizado na plataforma⁵ comum a que acedem, com um universo de possíveis respondentes superior a 100 vendedoras de 15 nacionalidades (os países são agrupados em quatro macro-regiões⁶ para facilitar o tratamento de dados). Embora estejamos perante dois momentos de inquirição diferentes, desta forma foi possível ultrapassar o reduzido número de respostas portuguesas que se obteriam na plataforma comum (onde participam poucas portuguesas) e obter uma perspectiva mais clara sobre a actuação desta subsidiária, aumentando a confiança nas comparações com informação internacional.

Utilizar questões abertas e fechadas permitiu captar uma maior diversidade e especificidade de situações relativas à actividade das vendedoras, e medir com alguma uniformidade determinados parâmetros da mesma. A estrutura inicial foi submetida à aprovação da *BestBeauty*, e posteriormente disponibilizada nos meios apropriados.

Ao realizar um questionário interno, obtém-se informação comparável sobre várias filiais, que de outra forma seria morosa e difícil de obter. O objectivo deste questionário e entrevistas é identificar particularidades dos papéis, organização e relacionamentos na rede, e mais especificamente do processo de partilha e implementação de melhores práticas nas vertentes a estudar. O processo de recolha prolongou-se por 6 meses, e o foco temporal da informação solicitada estende-se aos 3-4 anos anteriores ao presente ano, uma vez que grande parte dos testemunhos não inclui referências anteriores.

⁴ Direcção de Operações e Análise do Consumidor

⁵ Fórum de discussão internacional de temas relativos à actividade da *BestBeauty* e do segmento em que opera

⁶ Cfr. Anexo I

5. Estudo de Caso – Empresa *BestBeauty*

A empresa *BestBeauty*, há mais de 40 anos a operar na indústria cosmética num modelo de venda directa, apresenta a sua oferta através de catálogos e campanhas promocionais, assegurando o contacto com o cliente final através de uma Força de Vendas independente (quase 3,5 milhões de pessoas), hierarquicamente organizadas em “pirâmide”⁷.

Estando presente em mais de 60 países, onde gera aproximadamente €1.500 milhões de volume de negócios e 10.000 postos de trabalho directos, apresenta uma orientação mista nas opções estratégicas de manutenção do seu negócio internacional, conciliando práticas standardizadas com a necessidade de ajustamento às condições locais.

A empresa assegura em unidades próprias a I&D e mais de metade da Produção de produtos acabados, articuladas numa extensa e complexa cadeia de actividades logísticas globais e locais. Analisaremos seguidamente algumas vertentes práticas dessa conjugação.

Considerando a complexidade da estrutura descrita, dela decorrem necessidades de coordenação vertical e horizontal eficaz, nas várias funções e territórios onde a *BestBeauty* opera. Tal necessidade manifesta-se ao nível imaterial de fluxos de informação, mas também em bens físicos e serviços de suporte (logísticos) que assegurem que os clientes internos – Força de Vendas – conseguem desempenhar normalmente a sua actividade em nome da *BestBeauty*. Assim, serão analisados dois pilares cruciais para o bom desempenho desta empresa: os Sistemas de Informação e Comunicação, e mais ligado à Produção, as Previsões de Vendas.

5.1. Sistemas de Informação e Comunicação (SIC)

Enquanto base da ligação da rede interna, e chave do contacto directo com a força de vendas independente (que equivalem ao Serviço ao Cliente final), os SIC são alvo de uma aproximação relativamente uniforme por parte da casa-mãe. A *BestBeauty* incorpora um vasto leque de meios de comunicação – desde os comuns telefone, correios ou *website*, aos Centros de Serviço específicos da empresa – e outros SIC (ex. administrativos, *sourcing*).

5.1.1. O primado do *Website*

O *Website*, sistema preferencial de colocação de encomendas e de formação e contacto com vendedores (apontado por 93% dos respondentes dos questionários, contra 7% de

⁷ Estrutura na qual a partir de determinado nível, parte dos ganhos do vendedor está indexada às vendas dos seus vendedores dependentes.

preferências por Telefone e Centros de Serviço) foi concebido em 2000 e a empresa retrata-o da seguinte forma:

“O nosso website (...) sempre foi universal desde a origem (...). É obviamente traduzido em diferentes idiomas para utilização local, mas a concepção foi global. É uma (...) colaboração entre a casa-mãe e os mercados regionais/locais. A casa-mãe lidera o desenvolvimento mas envolve alguns mercados-chave de cada região.” (DOAC)

A mesma fonte refere que a implementação deste sistema foi faseada por questões de “*gestão de risco*”: escolha inicial de “*países-piloto*”⁸ para testes de funcionamento e validação, e só posteriormente se implementou noutras regiões.

Genericamente, a preferência pelo *website* deve-se aos motivos enunciados no Gráfico 1. (cfr. Anexo I). A conveniência/conforto lideram as razões apontadas, seguidas da simplicidade da utilização, pois o *website* permite efectuar encomendas a qualquer hora e lugar, com total controlo do utilizador sobre o processo. A rapidez e informação disponível são também bastante valorizados, pois o *website* trouxe à actividade das vendedoras potencialidades além das inicialmente programadas (ex. diálogo, instruções de utilização dos produtos, etc.), possibilitando comunicação horizontal além da vertical.

No entanto, algumas respondentes asiáticas e europeias consideram que o *website* não é culturalmente adequado nem totalmente *user-friendly*, argumentando que alguns processos poderiam ser encurtados/melhorados (exs. múltiplas confirmações até à ordem de encomenda final, repetição de etapas para efectuar uma alteração simples ao pedido, etc.) e que os seus *standards* são demasiado “*ocidentais*”.

5.1.2. Outros SIC

As respondentes que utilizam um meio de colocação de encomendas diferente do *website* revelam outro benefício: a experiência personalizada de compra. Esta traduz-se na resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas prestados por funcionários da *BestBeauty* nos Centros de Serviço, bem como na possibilidade de aí experimentar produtos e contactar directamente com vendedoras.

Num modelo de venda directa, esta experiência de compra complementa o SIC em causa introduzindo uma vertente humana, que pode fazer a diferença na motivação e sucesso do

⁸ Rússia e Polónia

negócio das vendedoras, pois é nesta estrutura independente que reside todo o esforço de *marketing*, vendas e apoio ao cliente final, que noutros modelos pertencem à empresa. A familiaridade e confiança na marca que as vendedoras constroem será perceptível nos contactos com as suas clientes – neste modelo o aconselhamento personalizado é fulcral – favorecendo a repetição de compra, lealdade e angariação de novos clientes e vendedoras. Por outro lado, se a vendedora sentir que a empresa que representa não proporciona suporte e *feedback* adequados às necessidades decorrentes do vínculo comercial que estabeleceram, o incentivo para representar a sua oferta junto do mercado diminui, gerando um efeito “bola de neve” (quanto menor a actividade, menores os benefícios, e reciprocamente) que poderá culminar na desistência por parte da vendedora.

Adicionalmente, cada subsidiária implementa com alguma autonomia SIC ligados à gestão corrente (*workshops*, campanhas de recrutamento, etc.), procurando fortalecer a relação com a força de vendas e o eficaz exercício da actividade.

Como o sucesso das vendas não depende apenas da colocação de encomendas, será necessário que a logística da *BestBeauty* concretize com sucesso a estimativa, produção e entrega de quantidades suficientes dos artigos. As particularidades desse processo serão destacadas em seguida.

5.2. Previsões de Vendas e Produtos *Out-of-Stock* (OOS)⁹

5.2.1. *Stocks*: da previsão à realidade

As previsões globais de vendas na *BestBeauty* realizam-se cerca de 8 meses antes da divulgação dos catálogos, antecedendo a produção para que esta possa ajustar-se às quantidades estimadas. É uma tarefa difícil em que é impossível obter 100% de fiabilidade, exigindo acção local, regional e global conjuntas. Em venda directa são estimados dois tipos de *stocks*: promocionais e normais, associados a comportamentos distintos dos consumidores. Os primeiros exigem volumes muito superiores, para produtos com descontos atractivos durante um dado período, mas os segundos não podem ser descurados, pois incluem produtos-estrela com procura estável. Gerir este equilíbrio é complexo e particularmente sensível em matéria de produtos *OOS*.

A *BestBeauty* estimava da seguinte forma níveis globais de produção:

“Centralmente, uma equipa (...) baseia-se em estatísticas regionais ou de mercados-chave (Rússia, Polónia, México...). Esta equipa

⁹ Produtos da oferta da empresa que se encontram esgotados num dado período.

avalia (...) mercado a partir do histórico disponível, bem como dados do Marketing sobre tendências e evolução da força de vendas.” (DOAC)

Estes eram alocados a cada região proporcionalmente às previsões; e finalmente os produtos eram distribuídos por país conforme as previsões locais.

A desvantagem deste método residia na segregação das etapas previsionais – “quebra” entre estimativas global e regionais – e na alocação de *stocks* directamente a cada subsidiária (*top-down*), praticamente sem margem para reajustamentos. Ao não conhecer detalhadamente cada mercado, as previsões globais da empresa podiam distanciar-se muito das necessidades reais, e cada subsidiária estaria sujeita a uma parcela estanque dos *stocks*, sem possibilidades de realocação posterior entre países.

Perante estas limitações, a *BestBeauty* reformulou a política de *stocks* para uma responsabilidade regional. Cada nível intermédio dispõe de um dado *stock* que distribui de acordo com os pedidos de cada país. Assim torna-se possível compensar *OOS* de alguns mercados com *stock* que, no sistema antigo, seria excedente de sobre-estimação noutros. Esta alteração implicou reestruturar as funções logísticas em centros de distribuição “globais”: armazéns maiores para servir vários países, ao invés de um armazém por país. Desta forma obtém-se uma uniformização de níveis de serviço, assegurados pela casa-mãe aos centros de distribuição regional, e apenas estes últimos se “ramificam” em relações adaptadas com cada subsidiária.

Estas medidas desencadearam melhorias nos *OOS*, que nunca serão completamente solucionados (ver Gráfico 2. cfr. Anexo I). São disso exemplo produtos-novidade, que podem ter procura muito acima das previsões mais optimistas, e “edições especiais” de produção limitada a lote único. Adicionalmente, limitações logísticas impedem o lançamento de novos produtos simultaneamente em todos os países¹⁰, pelo que a flexibilidade na obtenção de *stocks* difere.

5.2.2. Gestão de impactos

Os *OOS* podem resultar de dois tipos de ocorrência: falha por sobrevida, quando a procura real supera largamente a procura estimada, e falha na produção, quando algumas ocorrências afectam o processo produtivo e conduzem à indisponibilidade total/significativa de produto.

¹⁰ Em regra, na Ásia e América Latina ocorrem 6 meses mais tarde do que na Europa.

Nestes casos, a alocação da limitada produção disponível por país cabe aos departamentos globais de Supply & Sales. Dependendo do quão crítico seja o constrangimento, a decisão poderá ser tomada centralmente ou regionalmente; ainda assim, as subsidiárias afectadas são chamadas a dar os seus *inputs* (p.e. se um produto for indiscutivelmente *top* de vendas num país, poderá dar-se-lhe prioridade mesmo que não seja o país com maiores vendas). Estas intervenções partilhadas permitem alcançar um acordo em que as subsidiárias justificam e garantem mínimos de alocação, ultrapassando constrangimentos que poderiam não ser visíveis a nível regional.

Não conseguindo eliminar *OOS* definitivamente, a *BestBeauty* procura apresentar alternativas que permitam à força de vendas minorar os seus impactos negativos. Essas soluções surgem das adaptações ao nível das subsidiárias – a definir perante condições locais como rede de distribuição, regras e prazos de encomendas, políticas locais de *pricing*, entre outras. Um exemplo:

“... Encomendei um conjunto que continha um batom e um verniz. O verniz estava esgotado (...) pelo que apenas recebi o batom. O verniz está na back order¹¹, mas mais caro, pois o sistema já não reconhece o conjunto. Agora quando receber o verniz tenho de dizer [à cliente] que o preço muda...” (vendedora *BestBeauty*, EMEA)

O procedimento habitual da filial portuguesa será substituir o artigo em falta, ou vender o conjunto incompleto com preço inferior. Mas esta vendedora recebeu um dos produtos, enquanto o *OOS* foi registado na sua *back order*, causando constrangimentos – comunicar alterações ao cliente, desfasamento temporal na entrega. Em países como a Índia, não existe qualquer sistema de *back order*, dificultando ainda mais a gestão de expectativas. A influência que estas ocorrências têm tanto na satisfação das vendedoras, como na dos seus clientes, é ilustrada nos gráficos 3. e 4. (Anexo I).

A empresa diz-se receptiva a incorporar sugestões das subsidiárias para combater *OOS*, pois as únicas intervenções da *BestBeauty* centralmente são:

- i) sugerir produtos alternativos semelhantes aos esgotados, mediante critérios de preço, consumidor-alvo ou benefício.
- ii) assegurar *stocks* de segurança estratégicos para produtos-chave, que são

“Stocks (...) não indexados à proura de cada período, destinados a resolver imprevistos. Claro que (...) só existem para os produtos-

¹¹ Identificação de produtos não entregues, reservando-os para envio assim que o *stock* seja reposto.

referência, senão teríamos stocks massivos com custos financeiros descomunais”. (DOAC)

De referir as limitações em modificar catálogos:

“4 meses antes do lançamento de catálogo ocorre o seu fecho, não podemos alterar a partir daí (é o tempo de produzir e distribuir os produtos aos Vendedores). Caso aconteça algo nesse período (...) não seremos capazes de adaptar o catálogo. A solução de fazer algo manual localmente (...) seria onerosa.” (DOAC)

A melhor opção será avisar atempadamente os vendedores para que possam, quando possível, sugerir produtos substitutos. Mas nalguns casos – nomeadamente produtos-novidade e edições limitadas – a expectativa gerada sobre o produto e a ausência de substitutos podem causar desmotivação e desistência do pedido. Outro aspecto influenciador é o tempo útil de recepção dos produtos – dada a forte concorrência na indústria cosmética, um cliente pode rapidamente encontrar alternativas numa grande superfície ou noutra companhia de venda directa, caso as entregas dos seus pedidos não se concretizem. O Gráfico 5. (cfr. Anexo I) indica áreas de melhoria referenciadas pelas vendedoras no tratamento de *OOS*. De destacar a predominância que os *stocks* e a informação disponível assumem enquanto objectos de melhoria (aproximadamente 80% das referências).

Na posse do panorama da actividade da *BestBeauty* tal como é apresentada pela casa-mãe e avaliada por vendedoras internacionais, olhemos aos mesmos aspectos na subsidiária portuguesa.

5.3. A subsidiária Portuguesa

Relativamente à subsidiária portuguesa, foram obtidas 14 respostas entre as quase 100 vendedoras contactadas. Dessas, 12 recorrem ao *website* para efectuar encomendas (as restantes duas fazem-no via *email*). O conforto/conveniência e rapidez do processo são as principais motivações de recurso a este meio, e a totalidade das respondentes que utilizam o *website* declara-se satisfeita ou muito satisfeita com o mesmo. Nesta matéria, as opiniões portuguesas estão alinhadas com as internacionais. Quanto ao email, as respondentes apontam a simplicidade e o tempo dispendido no processo como vantagens desse meio.

Retomando a questão dos *OOS*, em Portugal as respostas também estão alinhadas com as das pares internacionais; 36% das inquiridas alegam tratar-se de uma ocorrência em quase

todas as encomendas, e 57% em algumas encomendas; apenas 7% indica que acontece raramente. Quanto aos impactos, sejam para si mesmas ou para os Clientes, a avaliação oscilou entre Neutro e Muito Negativo.

As Vendedoras referem que, pessoalmente, os *OOS* são penalizadores convertendo-se em lucros perdidos e desmotivação, perante a necessidade de justificar frequentemente as falhas de artigos nas encomendas ou ter que condicionar as datas das encomendas a períodos em que julguem ainda existirem *stocks*.

Quanto aos impactos para os Clientes, indicam o incumprimento da data para a qual os clientes pretendem os produtos, e subsequente desinteresse pela marca, com alguns casos de perda de clientes. Em algumas situações, porém, os clientes mostram-se compreensivos (ex. artigos em saldos, para os quais se sabe de antemão que existirá grande procura).

Perante tais cenários, apenas 29% das respondentes acreditam que a *BestBeauty* dispõe de soluções aceitáveis perante *OOS*. Isto porque afirmam que, para os produtos em causa – cosméticos, maquilhagem – gera-se em regra forte lealdade para com determinados produtos, sendo difícil conseguir que o cliente mude quando confrontado com ausência de *stock*. Além disso, o produto original pode não ser repostado, ou já tardiamente (após várias campanhas), e nem todos os produtos têm alternativas disponíveis. Finalmente, sendo a progressão na actividade feita em função dos montantes encomendados, estas situações prejudicam o desempenho das Vendedoras, pois *OOS* não são considerados nas contagens. As sugestões de melhorias incluem referências a previsões de procura e *stocks*, e custo de produtos substitutos, preocupações já evidenciadas pelas pares internacionais.

6. Discussão do Caso

Perante o exposto relativamente à actividade da *BestBeauty* nas vertentes de SIC e funções logísticas, iremos agora enquadrar as suas práticas no âmbito da literatura sobre standardização/adaptação, e analisar a estrutura de relações e conhecimento que as sustentam. Desta forma dar-se-á resposta a cada questão de investigação, respectivamente, em cada secção.

6.1. Conjugação de standardização/adaptação

Reforçando a posição de vários autores (Doz e Prahalad, 1984; Vrontis e Thrassou, 2007; Alimiené e Kuvykaité, 2008; Virvilaite *et al*, 2011), verifica-se que a *Best Beauty* recorre, em vários aspectos da sua *Supply Chain Management*, a um *mix* de estratégias standardizadas e adaptadas, pelo que a resposta à Q11 aponta para uma conjugação, mais do que um confronto entre extremos.

O *website* revela-se standardizado, sendo o principal meio de comunicação entre a *BestBeauty* e a sua força de vendas independente nos mercados onde actua. O processo de colocação de encomendas será muito similar entre países, com muita informação agregada numa plataforma e integrada com o sistema logístico da empresa, o que permite agilizar o processo entre a recepção das ordens de encomenda e distribuição dos produtos desde os centros regionais até às vendedoras. Mas as potencialidades do *website* enquanto mecanismo de comunicação entre vendedoras, e não apenas com a empresa, incentivam a partilha de opiniões, soluções e conhecimento útil a que normalmente não acederiam, pelo que surgem algumas *nuances* de adaptação.

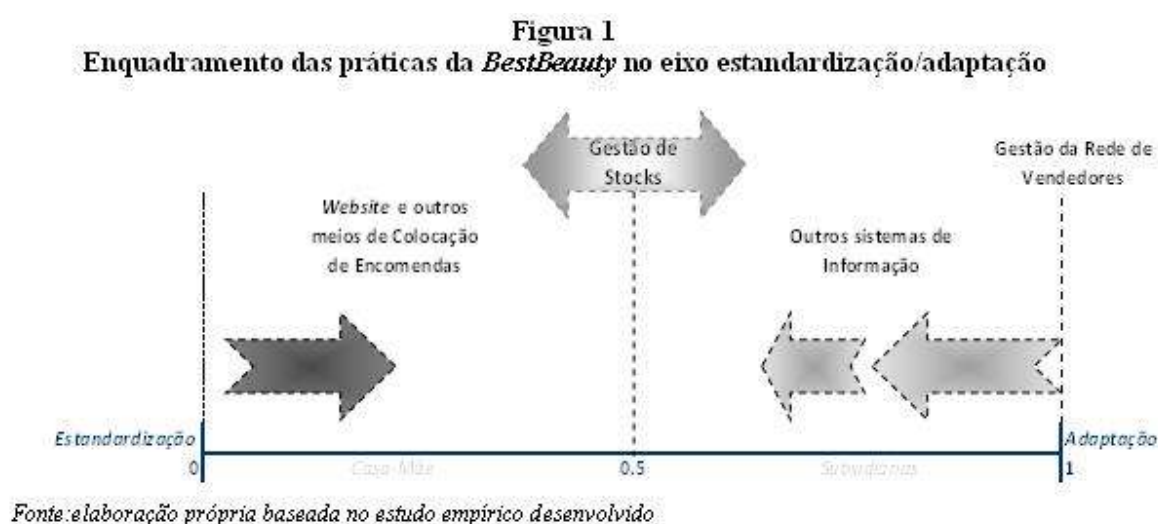
Quanto aos restantes meios de colocação de encomendas (telefone, Centros de Serviço, etc.), embora conceptualmente possam considerar-se standardizados, na prática dependem de variáveis adaptadas localmente (recursos humanos, serviços de suporte, etc.), anteriormente identificadas por Raymond e Tanner Jr. (1994). Quaisquer outros SIC da empresa (não implicados no contacto directo com vendedores – sistemas administrativos, *sourcing*, etc.) surgiram com o desenvolvimento de cada subsidiária, adaptando-se às suas necessidades locais. No âmbito de iniciativas de melhoria contínua em curso, procura-se integrar e uniformizar esses sistemas.

A vertente mais complexa será a gestão de *stocks*: as previsões de vendas são transversais a toda a rede, a armazenagem e expedição de encomendas são feitas ao nível regional,

existindo ainda intervenção da casa-mãe e equipas regionais em temáticas sensíveis, com alguma autonomia e participação das subsidiárias noutras questões. A empresa tem desenvolvido esforços de melhoria neste âmbito, reflectindo a conceptualização de Bartlett e Ghoshal (1989) sobre relacionamentos na EMN: um re-equilíbrio constante entre casa-mãe e subsidiárias, compromisso transversal e redefinição de papéis, sempre que necessário, para obter “um todo maior que as partes”.

Finalmente, a rede de vendedores independentes poderá considerar-se extremamente adaptada, uma vez que ficam ao critério de cada subsidiária medidas de avaliação e acompanhamento da rede (campanhas, formação e quaisquer acções que se adequem às vendedoras e ao exercício da actividade no seu país).

Ilustrando a estandardização e adaptação num eixo, um possível enquadramento gráfico das práticas enunciadas é sintetizado na Figura 1.



6.2. Relacionamentos na rede e partilha de conhecimento

A casa-mãe emite e recebe conhecimento de múltiplas naturezas, mas tal como assume a DOAC, “*não é comum as subsidiárias estabelecerem relações cooperativas (embora nada o proíba)*”. Informalmente podem estabelecer-se contactos directos – e benéficos, conforme enunciado por Awazu (2007) e Ferreira *et al* (2010) – entre equipas de diferentes países, mas não existem mecanismos sistematizados para captar oportunidades subsequentes. Questiona-se assim a qualidade do processo de partilha de conhecimento – segundo Klofsten *et al* (2010) – que poderia fortalecer-se nas relações horizontais, combatendo a inércia que ligações exclusivas aos níveis regionais podem trazer (Hannan e Freeman, 1984; Caraça e Simões 1995).

O foco recai nas Direcções Regionais, instituídas pela casa-mãe para discussão de problemas e definição de soluções, reunindo e comunicando contributos locais. No fundo, o maior dinamismo de alavancagem de conhecimento concentra-se nelas: comunicam “*top-down*” as directrizes centrais do grupo e colaboram na sua aplicação junto das várias subsidiárias, para definir a melhor solução “geral” sem descurar especificidades do país. Obtém-se assim um sistema de partilha de informação, moldado pela estandardização e adaptação de medidas, evitando que cada subsidiária actue “à sua maneira” apenas – possibilidade prevista por Ambos *et al*, 2010 – com subsequentes ineficiências e custos.

Nas palavras de um director da *BestBeauty*:

“A casa-mãe difunde estratégia global (...) e lida essencialmente com regiões (também elas representantes dos vários países) (...) tentando atingir economias de escala, maior coerência nas actividades e melhor fluxo de informação entre envolvidos (evitando que todos falem com todos, com contradições e cacofonia). Um dos principais desafios é permanecer ligado à realidade evitando que a direcção geral (e até a regional) se isole na sua torre teórica (...)” (DOAC)

Desta forma, segundo Doz e Prahalad (1984), a casa-mãe mantém um papel agregador, servindo-se das direcções regionais para disseminar o contexto estrutural, respondendo às necessidades locais (Baglieri *et al*, 2010). Relativamente à Q12, dir-se-ia que nem a transmissão de conhecimento é unicamente *top-down*, nem o conhecimento local é alavancado horizontalmente; a estrutura intermédia das regiões é responsável pelo conciliar estes processos.

6.3. Resultados da gestão de conhecimento no desempenho local

Respondendo à Q13, a estrutura híbrida de estandardização/adaptação na gestão de *stocks* da *BestBeauty*, bem como o fluxo de conhecimento na rede, reflectem-se numa maior flexibilidade onde estruturas regionais compensam falhas locais – no fundo, trata-se da alavancagem referida por Frost *et al*. (2002) e Simões *et al*. (2002). Mas as previsões, actualmente realizadas “*bottom-up*”, incorporam o valor do conhecimento específico de cada subsidiária sobre o seu mercado na rentabilização da função produção da empresa. *A posteriori*, a gestão de OOS beneficia de soluções específicas para cada contexto nacional.

Mesmo dentro de uma região geográfica, os países apresentarão medidas e resultados diferentes. Além disso, e como assumido pela empresa, não é formalmente concretizada partilha de conhecimento directamente entre subsidiárias, pelo que algum valor perde-se na passagem pelas direcções regionais, que reúnem e redistribuem o conhecimento gerado, juntando directrizes centrais e transmitindo às subsidiárias versões adaptadas e contextualizadas à sua realidade (Caraça e Simões, 1995; Cantwell *et al*, 2010).

No caso português, foram apontadas melhorias nos processos informativos e de apoio à força de vendas, com avanços claros face a mercados onde essas iniciativas chegam tardiamente ou enfrentam constrangimentos próprios (ex. Portugal e Índia são praticamente incomparáveis).

Em suma, a gestão local beneficia sempre do conhecimento específico acumulado na sua gestão corrente e relacionamento com parceiros locais. Simultaneamente, cabe-lhe incorporar e transformar o conhecimento global da rede *BestBeauty*, captando sinergias e contribuindo para a eficiência e renovação do sistema.

7. Conclusões

7.1. Principais conclusões

O objectivo do presente trabalho era avaliar em que medida uma dada EMN de venda directa segue estratégias estandardizadas ou adaptadas na gestão da *Supply Chain*, e de que forma as relações na sua rede permitem capitalizar sobre o valor daí resultante. Verifica-se na prática que estandardização/adaptação não podem ser tratadas como “preto e branco” nas práticas empresariais, correspondendo antes a uma escala de “cinzentos” que permite concretizar a estratégia internacional de forma flexível, adequando objectivos globais a cada contexto de mercado.

Foi também possível compreender as dificuldades que uma empresa de venda directa enfrenta na articulação de operações internacionais, ao ter de satisfazer dois tipos de clientes – internos e finais – sendo que os primeiros representam a empresa perante os segundos. Cultura, hábitos e expectativas destes grupos são variáveis que este modelo empresarial acrescenta ao dinamismo de adaptação das estratégias da casa-mãe.

E principalmente, conclui-se que a estandardização/adaptação e a estrutura de relações na rede EMN relacionam-se directamente com a sua gestão de conhecimento (Bartlett e Ghoshal, 1989). Estas dimensões influenciam-se e alteram-se mútua e sucessivamente, uma vez que práticas estandardizadas e adaptadas resultam de e originam tipos de saberes diferentes, e esse conhecimento permite, tanto à casa-mãe como às subsidiárias, desempenharem papéis diferenciados em vários níveis (ex. regionais) para atingirem objectivos globais e locais e renovarem o ciclo de competências (Baglieri *et al*, 2010).

7.2. Limitações

As principais limitações do presente trabalho prendem-se essencialmente com o facto de ser um estudo de caso único. Como refere Yin (2003), estudos de caso múltiplos oferecem maior robustez às conclusões obtidas, proporcionando um maior número de observações do mesmo fenómeno em contextos similares. Desta forma reforçam-se possibilidades de generalização e estabelecimento de relações entre fenómenos, quando comparado com caso único (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Outra limitação reside na familiaridade que a autora tem com a empresa, que pode conduzir a enviesamentos na análise.

Adicionalmente, deve ser levada em consideração a especificidade da área estudada (*Supply Chain*) numa EMN de venda directa. O foco é muito particular, moldado por contextos, limites e herança organizativa (Bartlett e Ghoshal, 1989). Este trabalho é então permeável ao *modus operandi* da empresa, o que representa uma desvantagem (pela familiaridade referida), mas também uma vantagem (pela profundidade da análise de uma situação real).

7.3. Sugestões para investigação futura

Na *BestBeauty*, será possível aprofundar o enquadramento de outras vertentes da actividade no eixo estandardização/adaptação, dispondo de mais recursos e tempo. A comparação de pares de subsidiárias ou o estudo aprofundado de uma direcção regional podem constituir trabalhos interessantes na caracterização de estilos de gestão, coordenação de operações internacionais, etc.

Um alargamento deste trabalho poderia estender a análise a outras empresas de venda directa: tratando-se de um modelo muito específico poderá apresentar as mesmas dificuldades de *Supply Chain Management* noutros sectores de actividade. Adicionalmente, trata-se de um modelo pouco estudado, podendo despertar questões relevantes ligadas à gestão de conhecimento e estrutura de relações.

Um aspecto que fica por explorar – na empresa estudada, ou noutras – é a inexistência de mecanismos sistematizados para captação de valor nas relações entre subsidiárias. Explorando as suas consequências, podem avaliar-se necessidades e relação custo/benefício da implementação desses sistemas.

Referências Bibliográficas

- Alimiené, M., & Kuvykaité, R. 2008. Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. *Engineering Economics*, 1(56): 37-47
- Ambos, T.C., Andersson, U., & Birkinshaw J. 2010. What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41: 1099-1118
- Awazu, Y. 2007. Managing Knowledge Within and Across Geographic Borders: The Role of Culture. *Knowledge and Process Management*, 14(3): 145-147
- Baglieri, E., Bruno, M., Vasconcellos, E., & Grando A. 2010. The parent-subsidiary relationship. International technology cooperation: the Fiat auto case. *Revista de Administração e Inovação*, 7(3): 198-218
- Ballou, R.H. 2003. *Business Logistics/Supply Chain Management*. 5th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice Hall
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders – The Transnational Solution*. 2nd Ed. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Campbell, O. 2008. Forecasting in Direct Selling Business: Tupperware's Experience. *The Journal of Business Forecasting*, Summer, 18-19
- Cantwell, J., Dunning, J.H., & Lundan, S.M. 2010. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41: 567-586
- Caraça, J.M.G., & Simões, V.C. 1995. The New Economy and its Implications for International Organizations. In R. Schiattarella (Ed.) *New Challenges for European and International Business*, Proceedings of the Annual Conference of EIBA, Confindustria, Urbino, 1: 259-282
- Casey, A. 2011. Delivering the perfect order. *Manufacturers' Monthly*, March: 18
- Dimitrova, B., & Rosenbloom, B. 2010. Standardization Versus Adaptation in Global Markets: Is Channel Strategy Different? *Journal of Marketing Channels*, 17: 157-176
- Doz, Y.L., Bartlett, C.A., & Prahalad, C.K. 1981. Global Competitive Pressures and Host Country Demands – Managing Tensions in MNCs. *California Management Review*, Spring, 23(3): 63-74
- Doz, Y., & Prahalad, C.K. 1984. Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Fall, 15: 55-72
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. 2007. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32
- Evaristo, J.R. 2007. Knowledge Transfer Across Borders: A Process Model. *Knowledge and Process Management*, 14(3): 203-210
- Ferreira, M.P., Li, D., & Serra, F.A.R. 2010. Transferência Internacional de Conhecimento na Multinacional: Quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. *RAE - Eletrônica*, 9(1): 1-29

- Frost, T.S., Birkinshaw, J.M., & Ensign, P.C. 2002. Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, November 23: 997-1018
- Ghemawat, P. 2001. Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September: 137-147
- Ghemawat, P. 2007. Managing Differences – The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review*, March: 59-68
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1990. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625
- Hannan, M.T., & Freeman, J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2): 149-164
- Katsikeas, C.S., Samiee, S., & Theodosiou, M. 2006. Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27: 867-890
- Klofsten, M., Heydebreck, P., & Jones-Evans, D. 2010. Transferring Good Practice beyond Organizational Borders: Lessons from Transferring an Entrepreneurship Programme. *Regional Studies*, July 44(6): 791-799
- Loppacher, J.S., Cagliano, R., & Spina, G. 2010. Key factors in global supply headquarters-subsidiary control systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(7): 794-817
- Pyndt, J., & Pedersen, T. 2006. *Managing Global Offshoring Strategies – A Case Approach*. 1st Ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Rawlins, C., & Johnson, P.R. 2005. Let's Party: The Remarkable Growth in Direct Sales. *Allied Academies International Conference*. Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, Las Vegas, 10(2): 47-50
- Raymond, M.A., & Tanner, Jr., J.F. 1994. Maintaining Customer Relationships in Direct Sales: Stimulating Repeat Purchase Behaviour? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XIV, nº3: 67-76
- Rosa, R.M.S. 2011. *Iniciativas inovadoras em subsidiárias de empresas multinacionais – O caso SAS Portugal*. Trabalho Final de Mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, Lisboa: ISEG-UTL.
- Rugman, A., Verbeke, A., & Yuan, W. 2011. Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies*, March 48(2): 253-277
- Shoham, A., Brencic, M.M., Virant, V., & Ruvio, A. 2008. International Standardization of Channel Management and Its Behavioral and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2): 120-151
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1): 20-24
- Simões, V.C., Biscaya, R., & Nevado, P. 2002. Subsidiary Decision Making Autonomy: Competences, Integration and Local Responsiveness. In S. Lundan (Ed.), *Network Knowledge in International Business*, p. 137-166. Cheltenham: Edward Elgar.

- Sinkovics, R.R., Roath, A.S., & Cavusgil, S.T. 2011. International Integration and Coordination in MNEs – Implications for International Management. *Management International Review*, 51: 121-127
- Solberg, C.A. 2000. Educator insights: Standardization or adaptation of the international marketing mix: The role of the local subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, 8(1): 78-98
- St. John, C.H., Young, S.T., & Miller, J.L. 1999. Coordinating Manufacturing and Marketing in International Firms. *Journal of World Business*, 34(2): 109-127
- Virvilaite, R., Seinauskiene, B., & Sestokiene, G. 2011. The Link between Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy and Company Performance. *Engineering Economics*, 22(1): 106-117
- Vrontis, D., & Thrassou, A. 2007. Adaptation vs. standardization in international marketing – the country-of-origin effect. *Innovative Marketing*, 3(4): 7-20
- Welch, D.E., & Welch, L.S. 1996. The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3): 11-28
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods series, 3rd Ed. vol.5, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Anexo I - Gráficos

Fonte: questionário efectuado na plataforma online

Nota: os números absolutos indicados nos gráficos do presente trabalho correspondem ao número de referências válidas a cada aspecto em análise, podendo os respondentes mencionar mais que um aspecto por resposta.

Gráfico 1. Benefícios de Utilização do Website
(90 respondentes)

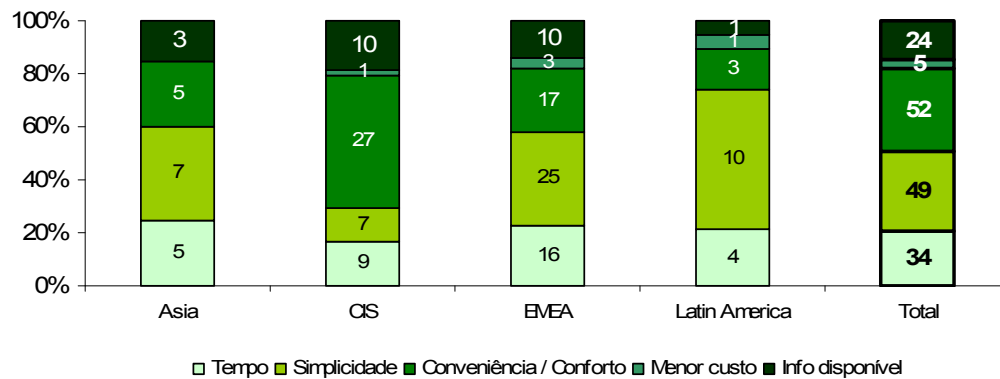


Gráfico 2. Frequência de OOS nas encomendas
(98 respondentes)

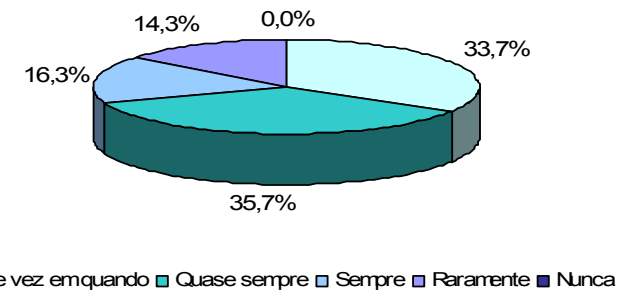


Gráfico 3.1 Avaliação do Impacto de OOS para a Vendedora
(98 respondentes)

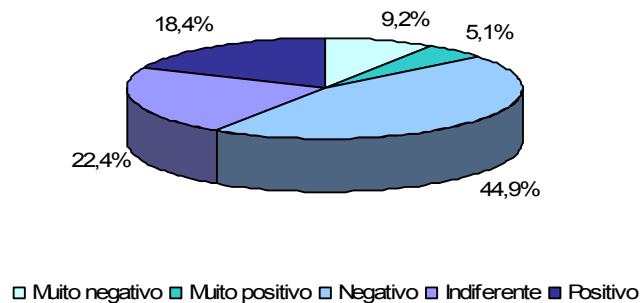
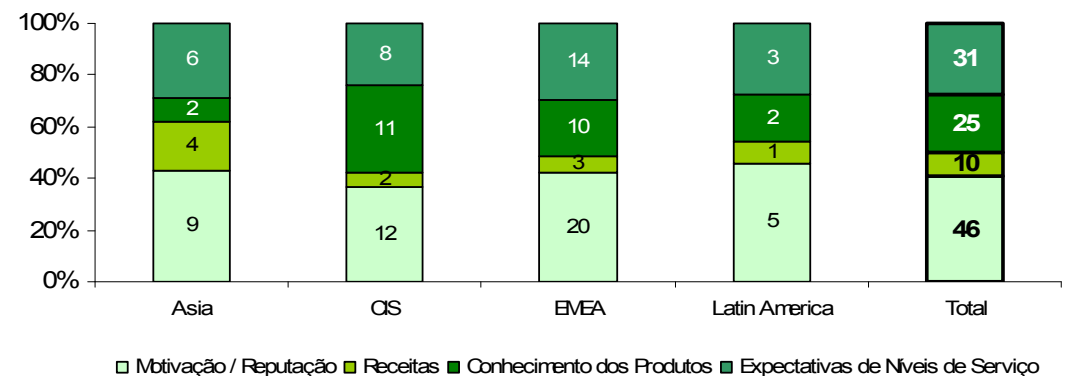


Gráfico 3.2. Vertentes de Impacto de OOS para a Vendedora
(95 respondentes)



Fonte: questionário efectuado na plataforma online

Nota: os números absolutos indicados nos gráficos do presente trabalho correspondem ao número de referências válidas a cada aspecto em análise, podendo os respondentes mencionar mais que um aspecto por resposta..

Gráfico 4.1 Avaliação do Impacto de OOS para os Clientes
(96 respondentes)

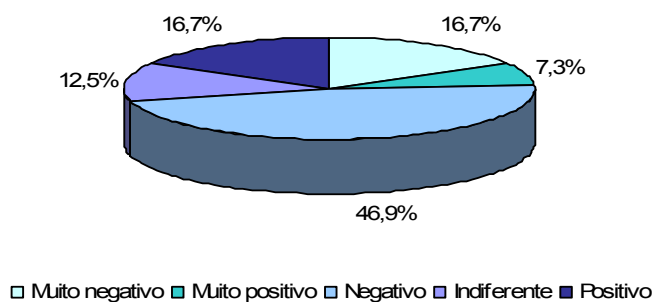


Gráfico 4.2. Vertentes de Impacto de OOS para os Clientes
(93 respondentes)

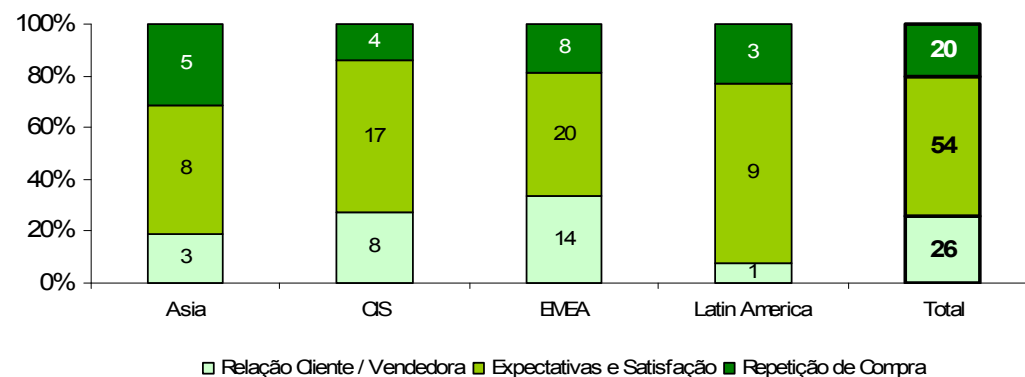
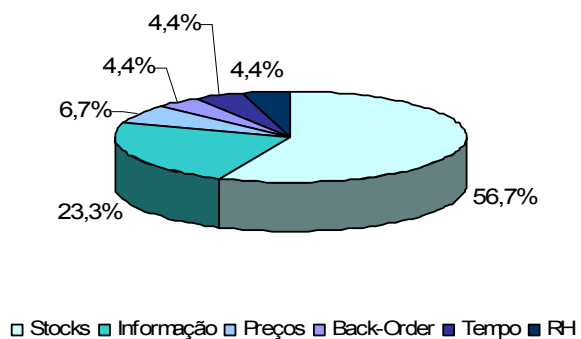


Gráfico 5. Melhorias das Alternativas a OOS
(65 respondentes)



Chave de regiões:

- Asia (Índia, Indonésia, etc.)
- CIS – Community of Independent States (Rússia, Ucrânia, etc.)
- EMEA – Europe, Middle East and Africa (Espanha, Turquia, etc.)
- Latin America (Chile, Colômbia, etc.)

Anexo II - Questionário Online (versão portuguesa)

1. Há quanto tempo é Assessor(a) *BestBeauty*? (Escolha múltipla: menos de 1 ano; 1-2 anos; 3-4 anos; 5 anos ou mais).
2. Relativamente à colocação de encomendas, qual o meio a que habitualmente recorre para o fazer? (Escolha múltipla: Telefone; Website; Immediate Service; Correio; Fax; SMS; Email; *BestBeauty* Service Centre; *BestBeauty* Service Point; Outro – p.f. indique)
3. P.f. indique, o mais detalhadamente possível, as razões da sua preferência pelo meio indicado. (Resposta aberta)
4. P.f. indique o seu grau de satisfação com o processo de colocação de encomendas. Considere aspectos como: rapidez e simplicidade do processo, problemas que possa ter encontrado anteriormente, etc. (Escolha múltipla: Muito satisfeito; Satisfeito; Nem satisfeito nem insatisfeito; Insatisfeito; Muito insatisfeito)
5. Porquê? P.f. indique o máximo de detalhe possível. (Resposta aberta)
6. Que alterações recomendaria para melhorar o processo de colocação de encomendas? (Resposta aberta / Nada)
7. Considerando agora a encomenda propriamente dita, com que frequência os artigos que deseja estão esgotados? (Escolha múltipla: Em todas as encomendas; Em quase todas as encomendas; Em algumas encomendas; Raramente; Nunca)
8. Considerando a sua resposta à questão anterior, como avalia, pessoalmente, o impacto dessa situação? (Escolha múltipla: Muito positivo; Positivo; Neutro; Negativo; Muito negativo)
9. Porquê? P.f. indique o máximo de detalhe possível. (Resposta aberta)
10. E como avalia, em relação aos seus clientes, o impacto dessa situação? (Escolha múltipla: Muito positivo; Positivo; Neutro; Negativo; Muito negativo)
11. Porquê? P.f. indique o máximo de detalhe possível. (Resposta aberta)
12. Considera que a *BestBeauty* oferece actualmente soluções/alternativas aceitáveis perante artigos esgotados? (Escolha múltipla: Sim; Não; Não sabe)
13. Porquê? P.f. indique o máximo de detalhe possível. (Resposta aberta)
14. O que recomendaria como solução/alternativa perante artigos esgotados? (Resposta aberta / Nada)
15. Muito obrigada pela sua colaboração. Gostaria de acrescentar algum comentário adicional? (Resposta aberta / Nada)